

PLAN ESTRATÉGICO 2017 – 2021

EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN
ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP



Diciembre 2017

Resumen Ejecutivo

El propósito del presente documento es establecer la dirección estratégica de la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, para el período 2017 – 2021, que determina un contexto y balance de objetivos de largo plazo, prioridades operacionales y capacidades a desarrollar. Éste se constituye en un instrumento de comunicación entre el nivel ejecutivo de la organización, funcionarios y otras partes interesadas.

Tabla de contenido

I	Introducción.....	3
	Mensaje del Gerente General de CELEC EP	3
2	Marco Legal.....	4
2.1	Decreto de Creación de CELEC EP	5
2.2	Articulación con la Planificación Nacional.....	7
3	Misión, Visión, Valores y Políticas.....	9
3.1	Misión.....	9
3.2	Visión	9
3.3	Valores Corporativos.....	10
3.4	Políticas empresariales	10
4	Perspectivas Empresariales y Objetivos Estratégicos.....	12
4.1	Objetivos Estratégicos	12
4.2	Estrategias empresariales	13
4.3	Mapa Estratégico.....	20

21

Lista de Tablas

Tabla 2.1	Marco Legal CELEC EP.....	4
Tabla 2.2	Alineación al Plan Nacional de Desarrollo.....	8
Tabla 3.1	Valores Corporativos.....	10
Tabla 3.2	Políticas Empresariales.....	10
Tabla 4.1	Objetivo 1, estrategias e indicadores	13
Tabla 4.2	Objetivo 2, estrategias e indicadores	15
Tabla 4.3	Objetivo 3, estrategias e indicadores	16
Tabla 4.4	Objetivo 4, estrategias e indicadores	17
Tabla 4.5	Objetivo 5, estrategias e indicadores	18
Tabla 4.6	Objetivo 6, estrategias e indicadores	19
Tabla 4.7	Resumen del Planteamiento Estratégico.....	20

Lista de Figuras

Figura 2.1-	Alineación instrumentos de planificación	7
Figura 3.1-	Misión CELEC EP	9
Figura 3.2-	Visión CELEC EP	9
Figura 4.1-	Objetivos Estratégicos CELEC EP	12
Figura 4.2-	Análisis Causa Efecto.....	21

I Introducción

Mensaje del Gerente General de CELEC EP



Para la Gerencia General es muy satisfactorio presentar el *Plan Estratégico de la Corporación Eléctrica del Ecuador - CELEC EP para el período 2017-2021*, creado con el aporte del staff ejecutivo de la Empresa, con el propósito de definir los principales objetivos de la organización y las estrategias e iniciativas que permitan garantizar el cumplimiento de su misión y una proyección a futuro ambiciosa y realizable, en base a una visión de éxito.

Para CELEC EP, la planificación estratégica se constituye en una *práctica inteligente* para entender y enfrentar los grandes desafíos políticos, tecnológicos, sociales, económicos, ambientales, organizacionales, etc.; en un contexto de importantes transformaciones del sector eléctrico gracias a las inversiones realizadas en años recientes, pero también de desafíos de sostenibilidad técnica y financiera, generación de mayor valor para los grupos de interés y de evolución tecnológica y digitalización.

Este nuevo plan representa un cambio sustancial respecto al anterior. La propuesta de la misión y visión de la Corporación se ha reformulado para declarar de manera explícita su ámbito de actividades, proyectar una contribución más amplia al sector y al país, identificando líneas de acción y los principales habilitantes para aproximar resultados concretos en el corto, mediano y largo plazo. El nuevo marco de actuación, no se restringe exclusivamente a optimizar la gestión técnica en cuanto a generar y transportar energía, sino también a la creación y fortalecimiento de nuevos servicios, a una propuesta de cercanía al ciudadano y la sociedad y a la preparación de los nuevos líderes que apoyarán el desarrollo del país.

CELEC EP es una Corporación comprometida con el desarrollo sustentable, el aporte protagónico en el desarrollo del país, la creación una propuesta de valor para nuestros grupos de interés y la creación de un lugar de trabajo profesionalmente llenos de desafíos y gratificante en donde trabajar.

El presente documento cumple con la normativa legal vigente, esto es, con la *Constitución de la República del Ecuador* y con el *Plan Nacional de Desarrollo*, con la *Norma de Control Interno 200 02*, de la *Contraloría General del Estado* y los *lineamientos otorgados por EMCO EP*.

Francisco Vergara
Gerente General de CELEC EP
Diciembre 2017

2 Marco Legal

El Artículo 314 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que el Estado es responsable de la provisión de servicio eléctrico y éste debe responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

El Artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Dicho precepto constitucional dispone que las Empresas Públicas funcionen como Sociedades de Derecho Público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

La Constitución es la norma de mayor jerarquía en el ordenamiento jurídico nacional; en virtud de lo cual, todas las normas inferiores como son: leyes, normas regionales, ordenanzas distritales, decretos y reglamentos, acuerdos y resoluciones; y, los demás actos y decisiones de los poderes públicos están subordinados a ella.

A continuación se encuentra detallado el marco legal relacionado con la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, organizado según la pirámide jurídica de Kelsen.

Tabla 2.1 Marco Legal CELEC EP

Tipo de la Norma	Norma Jurídica
CARTA SUPREMA	Constitución de la República del Ecuador
NORMAS INTERNACIONALES	Tratados y convenios internacionales
CÓDIGOS	Código Orgánico de Coordinación Territorial, Descentralización y Autonomía - COOTAD
	Código del Trabajo
	Código Orgánico General de Procesos
LEYES ORGÁNICAS	Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica (LOSPEE)
	Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)
	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP)
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)
	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
	Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC)
LEYES ORDINARIAS	Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre
	Ley Para la Constitución de Gravámenes y Derechos Tendientes a Obras de Electrificación
REGLAMENTOS DE LEYES	Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
	Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP)
	Reglamento de Concesiones, Permisos y Licencias para la Prestación del Servicio de Energía Eléctrica
	Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)
	Reglamento Ambiental para Actividades Eléctricas
DECRETOS EJECUTIVOS	Creación de la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica de Ecuador CELEC EP
	Estatuto de Régimen Jurídico de la Administración de la Función Ejecutiva
	Reglamento que regula las atribuciones, deberes y responsabilidades de los Directorios y las Gerencias generales de las Empresas Públicas de la Función Ejecutiva.
	Normas de optimización y Austeridad del gasto Público

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: LOTAIP CELEC EP/literal a2

Los temas que tienen relación directa con las funciones de la Corporación son:

- **Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida.**

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos Autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Art. 293.- La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.

- **Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica.**

Art. 1.- Objeto y alcance de la ley.- La presente ley tiene por objeto garantizar que el servicio público de energía eléctrica cumpla los principios constitucionales de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, calidad, sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia, para lo cual, corresponde a través del presente instrumento, normar el ejercicio de la responsabilidad del Estado de planificar, ejecutar, regular, controlar y administrar el servicio público de energía eléctrica.

La presente ley regula la participación de los sectores público y privado, en actividades relacionadas con el servicio público de energía eléctrica, así como también la promoción y ejecución de planes y proyectos con fuentes de energías renovables, y el establecimiento de mecanismos de eficiencia energética.

- **Ley Orgánica de Empresas Públicas**

Art. 1.-Ámbito.- Las disposiciones de la presente Ley regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República.

- **Plan Maestro de Electricidad 2016 – 2025,** Constituye una herramienta integral de planificación del sector eléctrico que permite determinar las inversiones orientadas a garantizar el normal abastecimiento de energía eléctrica a la demanda nacional, a través del desarrollo de proyectos de generación, transmisión y distribución a corto, mediano y largo plazo.

Tiene como fin, contribuir al incremento de la confiabilidad y seguridad del sistema eléctrico en su conjunto, coadyuvando al desarrollo sostenible del país.

El Plan Maestro de Electricidad establece información relevante de la evolución, desarrollo, sostenibilidad y expansión del sector eléctrico ecuatoriano y es de cumplimiento obligatoria para el sector público e indicativo para el sector privado.

2.1 Decreto de Creación de CELEC EP

La Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, se creó mediante Decreto Ejecutivo No. 220, expedido el 14 de enero del 2010.

Artículo 1.- Créase la Empresa Pública Estratégica CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR, CELEC EP, como entidad de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio principal en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha.

Artículo 2.- El objeto de la Empresa Pública Estratégica CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR, CELEC EP, comprende lo siguiente:

1. La generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica, para lo cual está facultada a realizar todas las actividades relacionadas con este objetivo.

2. La planificación, diseño, instalación, operación y mantenimiento de sistemas no incorporados al Sistema Nacional Interconectado, en zonas a las que no se puede acceder o no resulte conveniente hacerlo mediante redes convencionales.

3. Comprar, vender, intercambiar y comercializar energía con las empresas de distribución, otras empresas de generación, grandes consumidores, exportadores e importadores.

4. Comprar, vender y comercializar energía con los usuarios finales en las áreas que, de acuerdo con la Ley que regula el sector eléctrico, le sean asignadas para ejercer la actividad de distribución y comercialización de energía eléctrica.

5. Representar a personas naturales o jurídicas, fabricantes, productores, distribuidores, marcas, patentes modelos de utilidad, equipos y maquinarias, en líneas o actividades iguales, afines o similares a las previstas en su objeto social.

6. Promocionar, invertir y crear empresas filiales, subsidiarias, consorcios, alianzas estratégicas y nuevos emprendimientos para la realización de su objeto.

7. Asociarse con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas, mixtas o privadas, para ejecutar proyectos relacionados con su objeto social en general, y participar en asociaciones, institutos o grupos internacionales dedicados al desarrollo o investigaciones científicas o tecnológicas en el campo de la energía eléctrica; construcción, diseño y operación de obras o centrales de energía eléctrica; o bien investigaciones científicas o tecnológicas y de desarrollo de procesos y sistemas y comercializarlos.

8. Las demás actividades, que de conformidad con el ordenamiento jurídico del Ecuador le compete al sector estratégico de energía eléctrica.

En general y para el cumplimiento de su objeto social, la empresa pública podrá realizar toda clase de acuerdos, convenios, actos o contratos administrativos, civiles, financieros, mercantiles, comerciales, laborales, industriales, de propiedad intelectual o de servicios, debiéndose sujetar a las normas jurídicas específicas que regulen esos actos jurídicos y a las normas que rigen el giro del negocio de la empresa.

2.2 Articulación con la Planificación Nacional

El Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021 Toda una vida, es el instrumento principal de Planificación gubernamental.

La articulación de la planificación estratégica de CELEC EP al Plan Nacional de Desarrollo acorde a los lineamientos que establece la Secretaría Nacional de Planificación, se resume en la Figura 2.1.



Figura 2.1- Alineación instrumentos de planificación
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: Guía de Formulación de Políticas Públicas Sectoriales.

Tabla 2.2 Alineación al Plan Nacional de Desarrollo

PND 2017 - 2021				PLAN ESTRATÉGICO CELEC EP
Eje	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Objetivo Estratégico
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.7 Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social.		1. Mantener la disponibilidad, confiabilidad y resiliencia de los sistemas de generación/transporte de energía eléctrica y de telecomunicaciones de acuerdo a la normativa y estándares internacionales.
				6. Mantener vigente y ejecutar un plan de transformación digital de la Corporación.
			Incrementar de 68,8% al 90% la generación eléctrica a través de fuentes de energías renovables a 2021.	2. Incrementar la oferta de generación y transporte de energía eléctrica en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad y las políticas sectoriales.
		Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.	Incrementar los ingresos por autogestión de las empresas públicas de la función Ejecutiva de 75,8% a 77,6% a 2021.	3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la Corporación.
				4. Incrementar la eficiencia y eficacia institucional.
		Política 5.8 Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.	Incrementar el ahorro de combustible por la optimización en generación eléctrica y eficiencia energética en el sector hidrocarburos de 9,09 a 26,6 millones de Barriles Equivalentes de Petróleo a 2021.	2. Incrementar la oferta de generación y transporte de energía eléctrica en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad y las políticas sectoriales. 5. Incrementar el posicionamiento y el aporte directo en la generación de valor a la sociedad.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida

3 Misión, Visión, Valores y Políticas

3.1 Misión

En el ejercicio de planificación estratégica se ha revisado la misión de la Corporación, coherente con sus mandatos y con su espectro de interesados, a través de una declaración orientada a la acción y a la generación de una propuesta de valor para el país, con una dirección y mensaje claro a los funcionarios de CELEC EP.

Misión

CELEC EP es una Corporación que focaliza sus actividades en el ámbito de Generación, Transporte de Energía Eléctrica en alta tensión, y al Desarrollo de Nuevos Negocios y Servicios relacionados que contribuyan al interés público y al desarrollo del Ecuador, a través de un modelo de gestión sostenible basado en la eficiencia y viabilidad económica de sus operaciones, responsabilidad social y ambiental y en la innovación.



Figura 3.1- Misión CELEC EP
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

3.2 Visión

Para crear una visión de CELEC EP se describe a la futura organización como resultado de la aplicación exitosa de las estrategias, con una declaración positiva y alentadora, que proyecte desafíos y un futuro mejor.

Visión

Para el año 2021, CELEC EP será un referente mundial, por su componente de provisión de energía limpia altamente confiable; y a nivel nacional, por su posicionamiento empresarial de cercanía a la sociedad y de aporte de nuevos líderes al sector eléctrico. Su modelo de gestión estará basado en capacidades empresariales y en la incorporación y convergencia de tecnologías.



Figura 3.2- Visión CELEC EP
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

3.3 Valores Corporativos

Los valores institucionales fundamentales identificados para la CELEC EP se detallan en la siguiente Tabla.

Tabla 3.1 Valores Corporativos

Valor	Definición
Integridad	Nuestras acciones y decisiones están enmarcadas en la legalidad, la conducta moral, siempre fieles a nuestros compromisos, coherentes entre lo que decimos y hacemos.
Compromiso	Cumplimos con nuestras responsabilidades para alcanzar las metas corporativas, en el marco de las políticas institucionales.
Trabajo en equipo	Unimos esfuerzos para lograr los mejores resultados, conscientes de que el poder de nuestra inteligencia colectiva es superior a la magnitud de nuestros retos.
Pasión por el servicio	Actuamos proactivamente con vocación y motivación personal, para brindar productos y servicios que cumplan las necesidades de la comunidad y superen sus expectativas.
Excelencia	Entregamos nuestro mayor esfuerzo para brindar servicios de calidad, desarrollando nuestras competencias para mejorar continuamente y así contribuir al cambio y la consolidación de la matriz productiva.
Respeto	Brindamos un trato amable, cordial y construimos relaciones sólidas con nuestros grupos de interés, basados en la transparencia y la verdad.
Responsabilidad socio ambiental	Nos comprometemos con el bienestar y el desarrollo de la sociedad ecuatoriana, respetamos la naturaleza y contribuimos así a la construcción del buen vivir.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: Plan Estratégico 2014-2017

3.4 Políticas empresariales

En la Tabla 3.2 se detallan las políticas establecidas por la corporación

Tabla 3.2 Políticas Empresariales

#	AMBITO	POLITICAS
1	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	Minimización de los impactos socio-ambientales, armonizando las operaciones de la Empresa con las expectativas nuestros usuarios y de la comunidad en general, cumpliendo con el marco legal y normativo vigente.
2	CLIENTES - USUARIOS	Compromiso con la satisfacción y superación de las expectativas de nuestros clientes, a través del cumplimiento y mejora continua de los índices de calidad y costo del servicio entregado.
3	RIESGOS	Compromiso con la identificación oportuna y manejo correcto del riesgo, para minimizar sus impactos y consecuencias sobre las personas, la comunidad, el ambiente, los activos y los procesos de la Corporación.
4	PROYECTOS	Fomento de la eficaz y eficiente ejecución de proyectos, buscando incrementar la oferta energética basada en energías renovables, sustentando y colaborando en la ampliación de la cobertura del servicio eléctrico.
5	PRODUCCIÓN Y TRANSMISIÓN	Compromiso con la gestión de Operación, Mantenimiento e Ingeniería; encaminada a desarrollar una cultura de investigación y análisis de eventos, recursos y aplicación de mejores prácticas a fin de identificar las fallas potenciales de los activos, prevenir su ocurrencia, disminuir su impacto y extender la vida útil de los activos hasta su sustentabilidad. La cultura de investigación e ingeniería se desarrollará con el fin de depender menos de terceros dentro del contexto de gestión del ciclo de vida de los activos, para crear valor a través del conocimiento y capitalizarlo dentro y fuera de la organización; la contratación se usará para maximizar la relación beneficio-costos
6	SOBERANÍA ENERGÉTICA	Impulso de una capacidad de generación eléctrica suficiente con el propósito de abastecer la demanda de energía, eliminando la dependencia en el abastecimiento de energía eléctrica desde otros países.

7	FINANCIERA	Optimización de los recursos financieros para cubrir los requerimientos de la estrategia propuesta y de la gestión corporativa de CELEC EP, a partir de aquellos asignados mediante tarifa y por autogestión.
8	RRHH	Reconocimiento del talento humano como el principal activo de la Corporación, priorizando su desarrollarlo, pertenencia y compromiso bajo un ambiente favorable y de respeto.
9	NORMATIVA	Aplicación permanente de los principios, estrategias, políticas y procedimientos internos, enfocados en los resultados, bajo una cultura de medición, evaluación y rendición de cuentas.
10	COMUNICACIÓN	Fomento de una comunicación dinámica, ágil, oportuna, responsable y participativa al interior y al exterior de la organización, desarrollando un lenguaje común y canales de comunicación claros y precisos, que armonicen las relaciones interpersonales y la difusión de la información.
11	INFORMACIÓN	Compromiso con la administración y protección de la información, considerándola como un activo estratégico para la toma de decisiones, normando su acceso interno y disponiendo su acceso público y transparente, de acuerdo a las normas legales vigentes.
12	GESTIÓN	Impulso del mejoramiento continuo de la gestión empresarial, incorporando constantemente las mejores prácticas y tecnologías de apoyo y desarrollando la innovación e investigación.
13	TECNOLOGÍA	Incorporación permanente, oportuna y eficiente de innovaciones tecnológicas que aporten a la mejora del servicio y gestión de la organización.
14	ADQUISICIONES	Compromiso con la adquisición ágil, transparente y oportuna de los bienes y servicios requeridos para el desarrollo de las actividades de la Corporación, precautelando los intereses de la organización, el Estado y la Comunidad.
15	CONOCIMIENTO	Compromiso con la generación, aprovechamiento, cuidado, difusión e institucionalización del conocimiento organizacional tanto en el ámbito técnico como de gestión.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: Plan Estratégico 2014-2017

4 Perspectivas Empresariales y Objetivos Estratégicos

El Mapa Estratégico de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, alinea los Objetivos Estratégicos de las diferentes dimensiones, hacia el logro de la Visión de la Organización, y destaca a lo largo de la ejecución de la Misión, las acciones encaminadas a propender a la autosuficiencia financiera y económica de la Corporación; para lo cual se establece la siguiente jerarquía para las perspectivas.

1. Clientes (Ciudadanía) y Mercados
2. Sostenibilidad Financiera
3. Productividad y Eficiencia
4. Aprendizaje y desarrollo

4.1 Objetivos Estratégicos

La formulación de los objetivos y estrategias de CELEC

EP se constituyen en el elemento central de la planificación estratégica. En líneas globales de los análisis previos se pueden enunciar los siguientes aspectos orientadores:

- La necesidad de auto sustentabilidad financiera de la Corporación. Para ello un elemento fundamental es la *activación* de la infraestructura resultado de los proyectos de expansión de la generación a fin de incorporarse dentro de su patrimonio. El escenario futuro de los proyectos de expansión demandará del financiamiento externo, para lo cual el respaldo patrimonial será esencial.
- El ámbito de las actividades de negocio no se circunscriben exclusivamente a optimizar la gestión técnica de la generación y transporte de energía eléctrica, sino también al de proveedor de servicios de telecomunicaciones. En este último tema será fundamental la revisión de los términos del acuerdo de cooperación CNT – CELEC EP.
- La perspectiva de CELEC EP es potenciar el desarrollo de nuevos negocios, más allá de su ámbito de acción en el SNI, de manera de convertirse en un actor importante y visible para el sector industrial a través de servicios de conexión y entrega del suministro eléctrico, especialmente en zonas aisladas, todo esto coordinado con las políticas sectoriales. Además de lo anterior, se incluye la perspectiva de internacionalización de CELEC EP.

Así, los objetivos estratégicos de CELEC EP, se orientan a:

- Asegurar un posicionamiento estratégico de mediano y largo plazo, más allá de las actividades del giro de negocio como son generación y transmisión, sino en convertirse en un actor clave en el desarrollo del país, pero además cercano a la ciudadanía y la sociedad
- Fortalecer la gestión de CELEC EP, con base a un modelo de gestión basada en capacidades empresariales.
- Asegurar la sostenibilidad y viabilidad de CELEC EP en el mediano y largo plazo, mediante el fortalecimiento de su perfil empresarial, tanto en el sector eléctrico como en la sociedad.

Los objetivos Estratégicos definidos para CELEC EP son:



Figura 4.1- Objetivos Estratégicos CELEC EP
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: Dirección de Gestión Estratégica

4.2 Estrategias empresariales

Objetivo 1

Tabla 4.1 Objetivo 1, estrategias e indicadores

CELEC EP	Período de tiempo: 2017 - 2021
Preparado por: Staff de Ejecutivos	Fecha: octubre de 2017
<p>Situación:</p> <p>Los atributos calidad del servicio de electricidad que se entregan al consumidor final, dependen también del cumplimiento de parámetros operativos mínimos a nivel de generación y transmisión. El reto es que CELEC EP pueda fortalecer por una parte, sus capacidades de Operación, Mantenimiento e Ingeniería, pero por otra, los niveles de ciberseguridad en la infraestructura física del sistema eléctrico. Lo anterior también aplica a la plataforma y servicios de telecomunicaciones.</p>	
Objetivo basado en la situación:	
Objetivo (Dueño): Matriz y Unidades de Negocio	Indicadores – Entregables (Metas)
<p>I. Mantener la disponibilidad, confiabilidad y resiliencia de los sistemas de generación/transporte de energía eléctrica y de telecomunicaciones de acuerdo a la normativa y estándares internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indisponibilidad no programada en Generación ▪ Índice de disponibilidad total en generación ▪ Índice de Confiabilidad total en Generación ▪ Índice de disponibilidad total en circuitos de líneas de transmisión ▪ Porcentaje de avance físico de los proyectos de Calidad de Servicio ▪ Potencia equivalente fuera de servicio ▪ Cumplimiento del Plan Estratégico de gestión de Mantenimiento ▪ Cumplimiento del Presupuesto de costos y gasto de Mantenimiento
Estrategias claves para lograr el objetivo:	
Estrategia (Dueño)	Lineamientos/Iniciativas
I.1 Implementar una plataforma de inteligencia operacional de la infraestructura eléctrica.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extracción, consolidación de información operativa de los centros/sistemas de control. ▪ Generación de información estadística y KPIs. ▪ Sistema de información de apoyo a toma de decisiones. ▪ Servicios de información a ejecutivos.
I.2 Formular e implementar un plan estratégico de gestión de mantenimiento corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión quinquenal 2017-2021. ▪ Alineamiento de los objetivos de Mantenimiento a los objetivos institucionales ▪ Determinación y desarrollo de actividades específicas, en cada instalación, que permitan alcanzar los objetivos de mantenimiento ▪ Estandarización de procesos en base a normas y estándares ISO 55000. ▪ Gestión integral de compras de repuestos. ▪ Despliegue de sistemas tipo EAM. ▪ Formación de personal

I.3 Formular e implementar un modelo de gestión de activos en la Corporación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alineamiento del modelo de gestión de activos al contexto de la organización y partes interesadas. ▪ Determinación del plan estratégico de gestión de activos. ▪ Sistema de gestión de activos y elementos de apoyo pertinentes. ▪ Implementación del plan estratégico de gestión de activos. ▪ Evaluación de desempeño y mejoras.
I.4 Fortalecer la capacidad de gestión de protecciones y mecanismos inteligentes asociados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento de procesos. ▪ Complementación de sistemas inteligentes. ▪ Formación de personal
I.5 Fortalecimiento de la red eléctrica y de los servicios de telecomunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular y ejecutar un plan de fortalecimiento de los servicios de telecomunicaciones. ▪ Modernización de la red (Smart Grids)
I.6 Institucionalizar la organización y el desempeño de Comités Técnicos	<p>Comités:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operación y Mantenimiento ▪ Protecciones ▪ Turbinas hidráulicas, calderas, etc. ▪ Control químico. ▪ Otros
I.7 Implementar un Plan Integral de Gestión de Riesgos y Continuidad de las Operaciones, en coordinación con el MEER.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de gestión integral de riesgos ▪ Sistema de gestión de la continuidad de las operaciones.
I.8 Establecer la función de ciberseguridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de norma técnica observando norma NERC CIP ▪ Evaluación línea base y definición de plan de ciberseguridad ▪ Formación de personal

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: CELEC EP

Objetivo 2

Tabla 4.2 Objetivo 2, estrategias e indicadores

CELEC EP	Período de tiempo: 2017 - 2021
Preparado por: Staff de Ejecutivos	Fecha: octubre de 2017
<p>Situación:</p> <p>En relación a la ejecución de los proyectos emblemáticos, CELEC EP debe culminar la ejecución de los proyectos en marcha. En paralelo se deben desplegar los esfuerzos para continuar con los estudios de prospectiva y diseño de nuevos proyectos, la ejecución de otros ya identificados y la formulación de estrategias para la modernización y eficiencia del sistema eléctrico.</p>	
Objetivo basado en la situación:	
Objetivo (Dueño): Matriz y Transelectric	Indicadores – Entregables (Metas)
Incrementar la oferta de generación y transporte de energía eléctrica en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad y las políticas sectoriales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad instalada para generación eléctrica. ▪ Capacidad instalada de transformación ▪ Porcentaje de avance físico en la construcción de proyectos
Estrategias claves para lograr el objetivo:	
Estrategia (Dueño)	Lineamientos/Iniciativas
2.1 Culminar con la ejecución de los proyectos de generación y transmisión.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toachi Pilatón ▪ Delsitanisagua ▪ Mazar Dudas ▪ Quijos ▪ Termogas Machala ▪ Minas San Francisco. ▪ Culminar con la ejecución del proyecto en marcha: 500kV.
2.2 Ejecutar los estudios de prospección de nuevos proyectos según directrices del MEER.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hidroeléctricos ▪ Eólicos ▪ Geotérmicos ▪ Fotovoltaicos ▪ Otros
2.3 Ejecutar nuevos proyectos de expansión en generación y transmisión en cumplimiento del PME y directrices del MEER.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cardenillo ▪ Santiago – Zamora ▪ Sistema Nororiental ▪ Otros.
2.4 Participar en el proceso de planificación de la expansión de generación y transmisión con el MEER y planificar el desarrollo de la red y servicios de telecomunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrar los equipos de planificación sectorial. ▪ Completar el proyecto de georeferenciamiento del sistema nacional de transmisión.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: CELEC EP

Objetivo 3

Tabla 4.3 Objetivo 3, estrategias e indicadores

CELEC EP	Período de tiempo: 2017 - 2021
Preparado por: Staff de Ejecutivos	Fecha: octubre de 2017
<p>Situación:</p> <p>La sostenibilidad financiera de CELEC EP asegura la gestión operativa de la infraestructura actual y las inversiones futuras de expansión, para ello se considera como premisa indispensable y fundamental el preservar a nombre de la Corporación el patrimonio que ha sido resultado de los proyectos de expansión, pues aquello permite que sea sujeto de crédito para financiar inversiones futuras. Además de lo anterior, se considera importante que la gestión e indicadores financieros de cada Unidad de Negocio caractericen a negocios en marcha con viabilidad financiera</p>	
Objetivo basado en la situación:	
Objetivo (Dueño): Matriz y Unidades de Negocio	Indicadores – Entregables (Metas)
Incrementar la sostenibilidad financiera de la Corporación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal por Energía Suministrada ▪ Índice de recaudación del mes corriente ▪ Porcentaje de ingresos por nuevos servicios ▪ Ejecución Presupuestaria.
Estrategias claves para lograr el objetivo:	
Estrategia (Dueño)	Lineamientos/Iniciativas
3.1 Desplegar homologación NIIF incluyendo activación de nueva infraestructura de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activación patrimonial de inversiones en proyectos. ▪ Homologación NIIF y saneamientos de observaciones en estados financieros.
3.2 Expansión de servicios y nuevos negocios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular e implementar Planes de Negocio para nuevos servicios en el ámbito local e internacional. ▪ Servicios de conexión/generación a industrias. ▪ Formulación de portafolio de proyectos con servicios especiales y complementarios.
3.3 Desplegar un modelo eficiencia financiera y costeo para las Unidades de Negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benchmark de desempeño financiero y costos entre Unidades de Negocio. ▪ Evaluación de cumplimiento de desempeño financiero en Unidades de Negocio.
3.4 Fortalecer el negocio de Telecomunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de acuerdo Transelectric- CNT ▪ Comercialización de servicios a terceros externos del sector eléctrico. ▪ Planes de negocio y fortalecimiento de Área de Telecomunicaciones.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: CELEC EP

Objetivo 4

Tabla 4.4 Objetivo 4, estrategias e indicadores

CELEC EP	Período de tiempo: 2017 - 2021
Preparado por: Staff de Ejecutivos	Fecha: octubre de 2017
Situación: Se ha reformulado la misión - visión de CELEC EP que impone nuevos requerimientos de eficacia y eficiencia. Su cumplimiento requiere que la Corporación evolucione y ajuste su modelo de procesos, estructura organizacional, arquitectura empresarial, prácticas de gestión de proyectos, cultura interna, entre otros aspectos.	
Objetivo basado en la situación:	
Objetivo (Dueño): Matriz y Unidades de Negocio	Indicadores – Entregables (Metas)
Incrementar la eficiencia y eficacia institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoción Interna ▪ Porcentaje de avance de implementación de capacidades empresariales
Estrategias claves para lograr el objetivo:	
Estrategia (Dueño)	Lineamientos/Iniciativas
4.1 Formular y desplegar la nueva estructura organizacional de toda la Corporación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer nuevo organigrama y estatuto orgánico por procesos de matriz ▪ Establecer nuevo organigrama para Unidades de Negocio ▪ Nuevo Distributivo de la Corporación ▪ Establecimiento de escalas salariales. <p>Nota: Observando directrices y normativa aplicable.</p>
4.2 Implementar un modelo de gestión de datos e información para toma de decisiones corporativas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de políticas corporativas para generación de información y conocimiento. ▪ Definición de estrategia de analítica e inteligencia de negocios. ▪ Implementación de servicios de información para niveles ejecutivos
4.3 Establecer la capacidad de gestión por procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de lineamientos y estándares. ▪ Valoración de línea base y determinación de brechas ▪ Plan de acción
4.4 Establecer un plan estratégico de capacitación Nota: Se observarán las políticas sectoriales vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horizonte: 2017 – 2021 ▪ Identificación de líneas estratégicas de capacitación. ▪ Desplegar planes de capacitación ▪ Evaluar efectividad de la capacitación
4.5 Establecer un plan de formación de personal para altos potenciales con una visión global de la industria eléctrica.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño del programa, incluye acuerdo con instituciones y expertos ▪ Selección y reclutamiento externo de altos potenciales (internos y externos) ▪ Suscripción de acuerdos con beneficiarios ▪ Despliegue del plan
4.6 Establecer un plan estratégico de tecnologías IT/OT. Nota: Se observarán las políticas sectoriales vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horizonte: 2017 – 2021 ▪ Valoración de grado de apalancamiento tecnológico ▪ Definición de nueva estructura de TI. ▪ Arquitecturas objetivos en la parte técnica de aplicaciones, datos e infraestructura. ▪ Road map de inversiones.
4.7 Formular e implementar la gestión de portafolios, programas y proyectos basadas en buenas prácticas internacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear la PMO corporativa
4.8 Modernizar la plataforma informática de soporte a procesos administrativos y técnicos, con una visión integrada.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer la plataforma tecnológica actual ▪ Explorar nuevas tecnologías
4.9 Fortalecer la capacidad de estudios y análisis comercial.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear Área especializada ▪ Formación y reclutamiento de personal

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: CELEC EP

Objetivo 5

Tabla 4.5 Objetivo 5, estrategias e indicadores

CELEC EP	Período de tiempo: 2017 - 2021
Preparado por: Staff de Ejecutivos	Fecha: octubre de 2017
<p>Situación:</p> <p>El aporte de valor de CELEC EP no es percibido de manera directa por el ciudadano y la sociedad. El reto es a través de la gestión comunicacional, relacionamiento institucional y comunitario y el despliegue de nuevos servicios a empresas y personas, de manera directa contribuir con el apoyo al desarrollo productivo del Ecuador, mayor productividad agrícola, seguridad, bienestar, regeneración urbana, etc.</p>	
Objetivo basado en la situación:	
Objetivo (Dueño): Matriz y Unidades de Negocio	Indicadores – Entregables (Metas)
Incrementar el posicionamiento y el aporte directo en la generación de valor a la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento del Plan de responsabilidad social y relaciones comunitarias. ▪ Nivel de satisfacción de comunidades ▪ Evolución de la estrategia de posicionamiento y generación de valor
Estrategias claves para lograr el objetivo:	
Estrategia (Dueño)	Lineamientos/Iniciativas
5.1 Fortalecer la capacidad de gestión comunicacional y de relacionamiento externo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer la capacidad de comunicación corporativa ▪ Formulación y despliegue de estrategia de comunicación
5.2 Establecer la capacidad de responsabilidad social corporativa y ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer la capacidad de responsabilidad social corporativa y ambiental ▪ Formulación y despliegue de estrategia de responsabilidad social y ambiental. ▪ Ejecutar acciones que promuevan el cuidado ambiental y el desarrollo territorial de las comunidades

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: CELEC EP

Objetivo 6

Tabla 4.6 Objetivo 6, estrategias e indicadores

CELEC EP	Período de tiempo: 2017 - 2021
Preparado por: Staff de Ejecutivos	Fecha: octubre de 2017
<p>Situación:</p> <p>El sector eléctrico en todo el mundo está sufriendo una evolución disruptiva por la convergencia de las tecnologías de información, operacionales y de consumidor, todo ello con el fin de tener un servicio de electricidad autosustentable, amigable con el medio ambiente, ultra confiable, resiliente, entre otras características. En este contexto, Smart Grids se circunscribe en la tendencia y en la opción de modernización del sector. Al respecto CELEC EP desea desempeñar un papel protagónico, basado en sus capacidades propias y en apoyo externo del mejor nivel.</p>	
Objetivo basado en la situación:	
Objetivo (Dueño): Matriz y Unidades de Negocio	Indicadores – Entregables (Metas)
Mantener vigente y ejecutar un plan de transformación digital de la Corporación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de inversión en proyectos de investigación, innovación y desarrollo ▪ Grado de Madurez de Ciberseguridad
Estrategias claves para lograr el objetivo:	
Estrategia (Dueño)	Lineamientos/Iniciativas
6.1. Disponer de un plan estratégico de Smart Grids con una visión colaborativa de otros actores. (Comité REDIE)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesoría y colaboración con expertos y organizaciones de nivel mundial. ▪ Sensibilización y formación especializada en Smart Grids. ▪ Formulación de plan estratégico de Smart Grids. ▪ Despliegue de iniciativas basadas en “casos de negocio” justificados.
6.2. Establecer en forma programática espacios de análisis de los temas estratégicos de la Transformación digital.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización trimestral del Foro Experto en Transformación digital.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: CELEC EP

4.3 Mapa Estratégico

Tabla 4.7 Resumen del Planteamiento Estratégico.

Misión

CELEC EP es una Corporación que focaliza sus actividades en el ámbito de Generación, Transporte de Energía Eléctrica en alta tensión, y al Desarrollo de Nuevos Negocios y Servicios relacionados que contribuyan al interés público y al desarrollo del Ecuador, a través de un modelo de gestión sostenible basado en la eficiencia y viabilidad económica de sus operaciones, responsabilidad social y ambiental y en la innovación.

Visión

Para el año 2021, CELEC EP será un referente mundial, por su componente de provisión de energía limpia altamente confiable; y a nivel nacional, por su posicionamiento empresarial de cercanía a la sociedad y de aporte de nuevos líderes al sector eléctrico. Su modelo de gestión estará basado en capacidades empresariales y en la incorporación y convergencia de tecnologías.

CLIENTES (CIUDADANÍA) Y MERCADOS	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA		APRENDIZAJE Y DESARROLLO	CLIENTES (CIUDADANÍA) Y MERCADOS	PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA
Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6
Mantener la disponibilidad, confiabilidad y resiliencia de los sistemas de generación/transporte de energía eléctrica y de telecomunicaciones de acuerdo a la normativa y estándares internacionales.	Incrementar la oferta de generación y transporte de energía eléctrica en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad y las políticas sectoriales.	Incrementar la sostenibilidad financiera de la Corporación	Incrementar la eficiencia y eficacia institucional.	Incrementar el posicionamiento y el aporte directo en la generación de valor a la sociedad	Mantener vigente y ejecutar un plan de transformación digital de la Corporación.
Estrategias	Estrategias	Estrategias	Estrategias	Estrategias	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Implementar una plataforma de inteligencia operacional de la infraestructura eléctrica. 1.2 Formular e implementar un plan estratégico de gestión de mantenimiento corporativo. 1.3 Formular e implementar un modelo de gestión de activos en la Corporación. 1.4 Fortalecer la capacidad de gestión de protecciones y mecanismos inteligentes asociados. 1.5 Fortalecimiento de la red eléctrica y de los servicios de telecomunicaciones. 1.6 Institucionalizar la organización y el desempeño de Comités Técnicos 1.7 Implementar un Plan Integral de Gestión de Riesgos y Continuidad de las Operaciones, en coordinación con el MEER. 1.8 Establecer la función de ciberseguridad 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Culminar con la ejecución de los proyectos de generación y transmisión. 2.2 Ejecutar los estudios de prospección de nuevos proyectos según directrices del MEER. 2.3 Ejecutar nuevos proyectos de expansión en generación y transmisión en cumplimiento del PME y directrices del MEER. 2.4 Participar en el proceso de planificación de la expansión de generación y transmisión con el MEER y planificar el desarrollo de la red y servicios de telecomunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Desplegar homologación NIIF incluyendo activación de nueva infraestructura de proyectos. 3.2 Expansión de servicios y nuevos negocios. 3.3 Desplegar un modelo eficiencia financiera y costo para las Unidades de Negocio. 3.4 Fortalecer el negocio de Telecomunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Formular y desplegar la nueva estructura organizacional de toda la Corporación. 4.2 Implementar un modelo de gestión de datos e información para toma de decisiones corporativas 4.3 Establecer la capacidad de gestión por procesos. 4.4 Establecer un plan estratégico de capacitación Nota: Se observarán las políticas sectoriales vigentes. 4.5 Establecer un plan de formación de personal para altos potenciales con una visión global de la industria eléctrica. 4.6 Establecer un plan estratégico de tecnologías IT/OT. Nota: Se observarán las políticas sectoriales vigentes. 4.7 Formular e implementar la gestión de portafolios, programas y proyectos basada en buenas prácticas internacionales 4.8 Modernizar la plataforma informática de soporte a procesos administrativos y técnicos, con una visión integrada. 4.9 Fortalecer la capacidad de estudios y análisis comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Fortalecer la capacidad de gestión de comunicación y de relacionamiento externo. 5.2 Establecer la capacidad de responsabilidad social corporativa y ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 Disponer de un plan estratégico de Smart Grids con una visión colaborativa de otros actores. (Comité REDIE) 6.2 Establecer en forma programática espacios de análisis de los temas estratégicos de la Transformación digital.

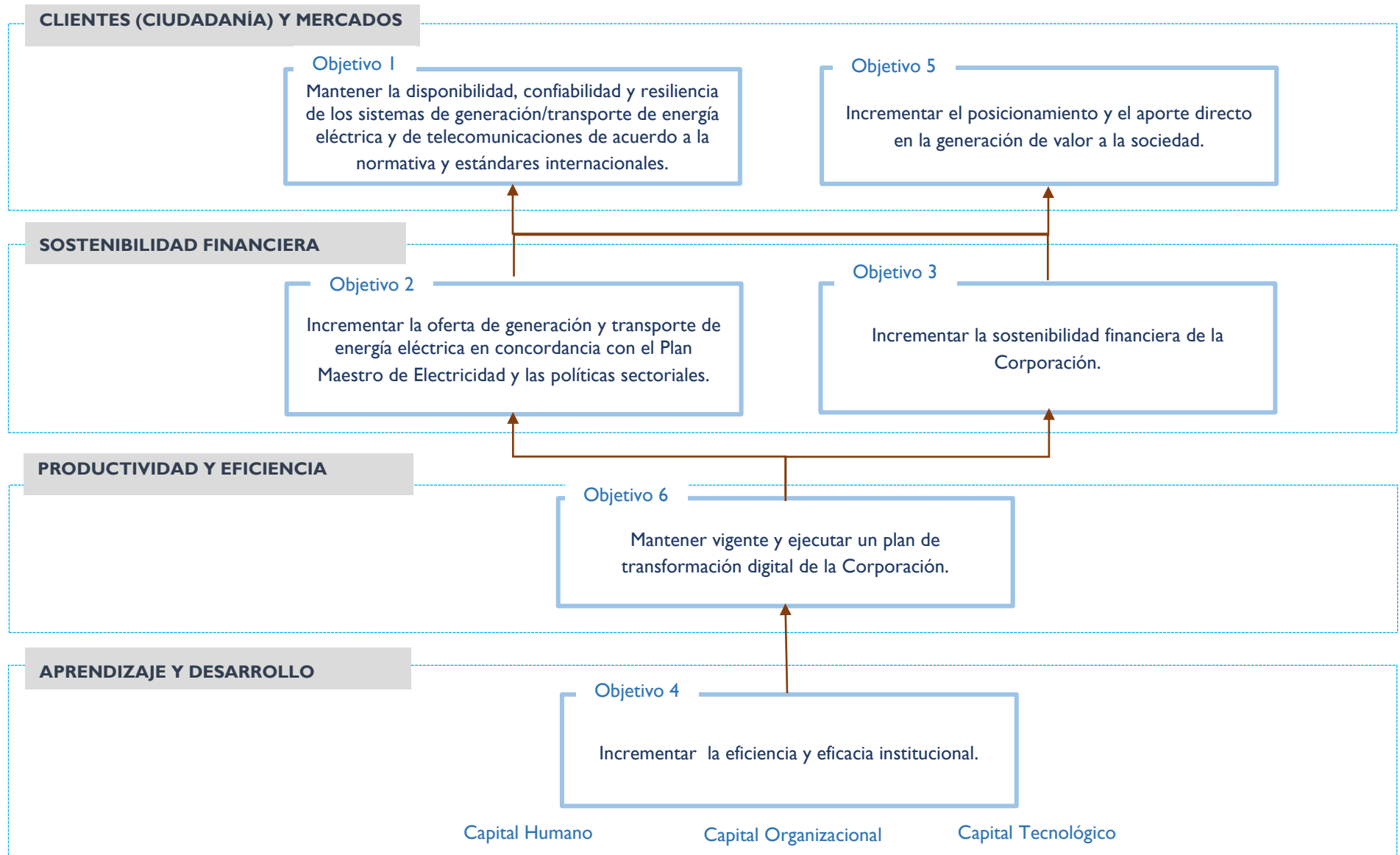


Figura 4.2- Análisis Causa Efecto
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica / **Fuente:** CELEC EP